

福建申泰邮电器材有限公司绩效考核的改进

学校编码: 10384

学号: 17920081151062



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

福建申泰邮电器材有限公司绩效考核的改进

A Performance Appraisal Improving Plan For Fujian Shen

Tai P&T Applicances Co., LTD

黃茂松

指导教师姓名: 程 文 文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 7 月

论文答辩日期: 2011 年 9 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2011 年 7 月

黃茂松

指导教师
程文文
副教授

廈門大學

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

绩效管理模块是人力资源管理体系中的一个重要模块，而绩效考核方案又是绩效管理中的一个重要组成部分。绩效考核方案的实施一直是管理实施中的一个难点。

本文以福建申泰邮电器材公司为例，系统说明了绩效考核计划的改进过程。福建申泰公司发展历程不长，成立于 2006 年 2 月，而原有的绩效考核方案一直未得到大的修正，因此，已成为制约发展的瓶颈之一。本文全面介绍了福建申泰公司的概况后，对该公司原有的绩效考核方案进行了剖析，并对原绩效考核方案的优点和缺点进行了总结。带着原绩效考核方案存在的问题，结合绩效管理方面的理论知识，笔者明确了绩效考核方案改进的目标和原则，并从该公司的经营战略和年度经营目标出发，将公司经营目标分解为部门绩效指标和岗位绩效指标，进而确定了绩效考核的考核周期、考核方法、评价反馈和结果应用。

通过原绩效考核方案与新绩效考核方案的对比分析，可以得出以下结论：一个好的绩效考核方案，必须能够与公司的经营战略和经营目标保持高度一致，在实施过程中推动公司运营流程的改进与优化，并使员工能力得到不断提升，同时支撑公司的持续发展。

关键词：绩效考核；绩效管理；手机分销

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Performance Management Module is one crucial jigsaw of Human Resources Management System. Among it, performance appraisal solution is the vital part of this module. However, the practice of appraisal solution is always a difficulty in application.

This essay systematically introduces the improvement process of performance appraisal plan in Fujian Shen Tai P&T Appliances Co., Ltd. With a relatively short history in developing, the original appraisal solution has not been amended before which finally become an obstacle of the company's development. This essay analyzes the existing performance appraisal plan and summarizes the merits and drawbacks of this plan. After highlighting the existing problem embedded, the writer clarifies the target and discipline of performance appraisal plan reformation, categories the operation targets into department appraisal indices and position appraisal indices based on operation strategy, and finalizes the appraisal period, method, feedback system and result implication system.

After the comparison of existing and new performance appraisal system, the writer comes to a conclusion that a robust appraisal system should be highly in line with the operational strategy and target. However, with the continuous enhancement and optimalization in the application process, it will support the company's development.

Key Words: Performance appraisal; Performance management;
Cell phone distribution

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究方法	2
第三节 研究设计	2
第二章 福建申泰公司绩效考核改善方案的理论基础	3
第一节 绩效管理与绩效考核	3
第二节 目标管理与 KPI	4
第三章 福建申泰公司企业概况与绩效考核现状	5
第一节 福建申泰公司概况	5
第二节 福建申泰公司过往绩效考核概况	10
第三节 原绩效考核方案存在的主要问题	16
第四章 福建申泰公司战略导向下的绩效考核改善方案	19
第一节 福建申泰公司绩效考核改善方案的目的和原则	19
第二节 福建申泰公司战略导向下的绩效考核体系的设计	21
第三节 福建申泰公司绩效考核新方案的实施计划	42
第五章 本文主要结论	44
参考文献	45
致谢	46

厦门大学博硕士论文摘要库

CONTENTS

Chapter One: Introduction	1
1-1 Research Background	1
1-2 Research Methods.....	2
1-3 Research Design	2
Chapter Two: Theoretical Basis of Performance Appraisal.....	3
2-1 Performance Management and Performance Appraisal	3
2-2 Target Management and KPI	4
Chapter Three: Company Introduction and Present Performance	
Appraisal Status	5
3-1 Introduction of Fujian Shen Tai P&T Appliances Co., Ltd	5
3-2 Existing Performance Appraisal System of Fujian Shen Tai P&T	
Appliances Co., Ltd.....	10
3-3 The Major Drawbacks of Existing Appraisal System	16
Chapter Four: The Improvement of Performance Appraisal System	
under the Strategy Direction.....	19
4-1 Purpose and Disciplines of Performance Appraisal System	19
4-2 The Design of Performance Appraisal System under the Strategy	
Direction.....	21
4-3 Execution of Performance Appraisal System.....	42
Chapter Five: Main Conclusions.....	44
References	45
Acknowledgements	46

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

福建申泰邮电器材有限公司（以下简称福建申泰公司）于 2006 年 2 月成立，是一个不折不扣的新公司。5 年多来，业务上从最初的单一手机品牌代理，年销量过 10 万部，发展到市场主流品牌均有代理，年销量过百万部，且年年完成上级下达的指标，年年盈利；在组织结构上，从最初的一个业务部门，两个职能部门发展到现在的 5 个业务部门，两个职能部门，业务内容有了很大的丰富与变化；人员上已从最初的 10 余人发展到现在的数百人，管理层级不断丰富，管理链条也有所延伸。

然而经过 5 年的跨越式发展后，以往明显向前快速发展的姿态已经显出疲态。之前 5 年，在每年的半年回顾时，实际完成情况都远超计划进度。然而，2011 年，半年回顾时首次出现实际完成情况滞后于计划进度的现象。作者作为福建申泰公司分管 2 个业务部门及综合管理部（包括人力资源与行政管理）的高层管理人员，也不断与其他管理人员共同进行原因探究。在作者看来，业务上存在一些操作的失误：对市场状况的把握不够敏锐、代理产品的选择有失偏颇、业务在具体地市落地的层级过长以至于管理不够到位等等情况。这些缺失经过检审与调整，能够很快的进行修正。而在更深层次的管理问题上，公司也进行不断的反思，共同意识到在绩效管理方面，尤其是在绩效考核问题上存在的不足之处：连续 5 年，绩效考核方案未作大的修正和调整。现在使用的绩效考核方案在福建申泰公司跨越式发展的背景下一直未有大范围的调整，已不能有效满足业务、组织结构和人员的快速发展方面的需求，最重要的是，对福建申泰公司经营战略与年度经营目标的完成已经不能起到有效支撑的作用。从管理角度、业务发展和人员发展角度上看，福建申泰公司现有的绩效考核方案已是制约公司发展的一个重要原因。发现了这个问题，公司也希望进一步了解：原有的绩效考核方案到底是怎样的，具体存在哪些问题？而公司需要一个怎样的绩效考核方案来支撑其发展战略和经营目标呢？新的绩效考核方案到底有哪些优点，能解决原有绩效考核方案的问题吗？

第二节 研究方法

本文的论述将从原有绩效考核方案的介绍与分析入手，通过对福建申泰公司概况的了解与过往绩效考核方案的分析，找出福建申泰公司绩效考核存在的问题。在找出存在的问题之后，作者针对福建申泰公司明确绩效考核的目的与原则，并在该公司战略导向的引领下，系统对福建申泰公司绩效考核体系作全面梳理和考核流程优化。在上述两个方面的基础上，进行绩效考核计划的改进，在新绩效考核方案的设计上，保持整体上与福建申泰公司战略经营目标一致，在为公司的经营战略提供支撑的同时，兼顾员工个人的进步和发展，使公司实现长期利益最大化的同时兼有一些弹性，以适应公司业务发展的需要，保持发展的可持续性。在新绩效考核方案设计完成后，会进一步给出新绩效考核方案的实施计划。

第三节 研究设计

本文除了本章的绪论以外，第二章主要介绍绩效管理、绩效考核、目标管理及 KPI 的相关理论基础。第三章主要介绍福建申泰公司的概括和考核现状，包括绩效考核制度的发展历史、现状和存在的问题。第四章主要介绍福建申泰公司战略导向下的绩效考核改善方案，在明确方案改善的目的和原则后，进行绩效考核改善方案的设计，并将新方案与现有方案进行对比分析，以及新方案的实施计划。第五章对全文进行总结。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库